

Nova Configuração Estrutural para a Universidade: subsídios para discussão *

Iêda Maria Araújo Chaves Freitas **

Resumo

O artigo suscita discussão sobre a estrutura organizacional da universidade, considerando-se os avanços nos processos tecnológicos de comunicação e as mudanças advindas deste processo. Com base em quatro modelos de processo decisório, argumenta a complexidade da organização universitária e sugere (re)discutir o modelo estrutural vigente na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

Palavras-chave: Universidade. Estrutura Organizacional. Modelos de Decisão.

1 Introdução

Este trabalho objetiva subsidiar uma velha discussão no âmbito das universidades brasileiras, em torno da sua estrutura organizacional, de modo que se possa (re)pensar o modelo de estrutura e gestão das atividades acadêmico-administrativas da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

Neste sentido, a partir do referencial da teoria das organizações, e de estudos cujo objeto de análise são universidades, e ainda, com base em reflexões sobre os atuais desafios do ensino superior brasileiro, o texto busca subsidiar a seguinte problemática: a estrutura organizacional em vigor na UERN (co)responde às exigências de flexibilidade, interdisciplinaridade e dinamismo que devem ter a Universidade do Século XXI?

A autora parte do pressuposto de que a sociedade da Tecnologia da Informação está a exigir novas configurações organizacionais que sejam ágeis, dinâmicas, flexíveis e capazes de acompanhar as rápidas mudanças contextuais, que se refletem em novas legislações para o ensino, em novas diretrizes do Governo¹ e, principalmente, em novas demandas da sociedade.

Diante disso, acredita-se que a opção mais inteligente, em termos de uma estrutura de gestão acadêmico-administrativa para a UERN, deva ser aquela que a conduza para uma efetiva melhoria da qualidade do seu ensino, respaldada pelos resultados de pesquisas e das atividades de extensão, aliada à prática da interdisciplinaridade, além de propiciar sua maior articulação com a sociedade, notadamente a de sua inserção, ou seja, a sociedade do Estado do Rio Grande do Norte. Neste sentido, a opção estrutural com base na qual a universidade cumpra sua missão

* Texto produzido para servir de referencial para discussão sobre a estrutura organizacional da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN.

** Professora do Departamento de Economia da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Doutora em Engenharia de Produção. Atualmente Assessora de Avaliação Institucional.

¹ Leia-se Ministério da Educação – MEC.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



institucional depende, em grande parte, do compromisso de sua comunidade acadêmica com o fazer ciência, com o fazer pedagógico, com a ética profissional e com a responsabilidade social.

Considera-se, portanto, que não se deve ter medo de mudar práticas e comportamentos que já não respondem às requisições da sociedade.

2 Configurações Estruturais

O ensino superior brasileiro, de modo geral, e as universidades, em particular, têm sido, nos últimos anos, alvo de críticas e discussões. Uma das questões subjacentes é a definição do papel da universidade na sociedade, atualmente batizada de Sociedade da Informação. E, sendo ela, a Universidade, o *locus* natural da produção do conhecimento, questões como: autonomia, avaliação, qualidade e expansão ganharam espaço, tanto na comunidade acadêmica, quanto na sociedade em geral.

Nessas discussões, inclui-se ainda, a estrutura organizacional das universidades que requer análises que extrapolam a base conceitual que fundamenta a estrutura das demais organizações. As organizações universitárias se marcam por características que as diferem de outras organizações, e entre as especificidades, autores, como Baldrige (1983), referiram-se e essa complexidade, apontando características que fazem a diferença entre as organizações universitárias e as organizações empresariais. Por exemplo, enquanto nas organizações universitárias os objetivos são ambíguos e difusos, nas organizações empresariais os objetivos servem de orientação básica para a definição da estrutura, forma de governo e de processo decisório.

Trindade (1994, p.3), ao comentar sobre o caráter complexo da estrutura universitária, como uma instituição multifuncional, desafios de gestão e planejamento, considera que a universidade enfrenta sérias dificuldades para assegurar níveis aceitáveis de excelência acadêmica. Com base nisso, a qualidade tornou-se o problema central das universidades brasileiras, que se encontram em um estágio em que têm que gerir, simultaneamente,

a massificação da matrícula, a criação e difusão da ciência, a profissionalização da docência, a internacionalização do desenvolvimento científico e tecnológico, a democratização de suas estruturas, e rever suas relações com o Estado e a sociedade.

O processo histórico da origem a evolução da universidade é permeado pelos jogos de poder e dominação política dos membros que compõem esta organização. A expressão do poder, na universidade é problemática e se encontra dividida em dois segmentos: primeiro, o poder acadêmico que se sustenta no conhecimento, e que é exercido pelos docentes; e, segundo, o poder burocrático que é baseado nas leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e à gerência econômica, que é exercida pelos administradores, e, no caso das universidades públicas, a administração de recursos financeiros e patrimoniais fica à mercê das imposições orçamentárias do Governo.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Assim, de um lado, estão os docentes, os seus valores, princípios, interesses e objetivos; de outro lado, estão os administradores, com seus valores e interesses que nem sempre coadunam com os objetivos e interesses específicos dos docentes e discentes. Essa (des)articulação entre os poderes provoca tensões que interferem no processo decisório das universidades (LANZILLOTTI, 1997). Além disso, a universidade convive com fortes pressões políticas e ideológicas que surgem de relações como: educação e cidadania; formação intelectual e qualificação profissional; necessidades sociais e demandas de mercado de trabalho; pesquisa científica e tecnologia, entre outras (NUNES, 2002).

Diante das conseqüências da ambigüidade dos objetivos organizacionais da universidade, da complexidade de sua estrutura de funcionamento, que é permeada por uma estrutura informal, haja vista à profissionalização dos seus membros e a influência destes no processo decisório, quatro modelos de tomada de decisão foram tomados como referências para esta discussão: o modelo burocrático; o colegiado; o político e o modelo da anarquia organizada.

Em primeiro lugar, apresenta-se o modelo burocrático weberiano, no qual o modo de organização considerado é, tecnicamente, superior a qualquer outro. Esse pressuposto exerceu forte influência na teoria organizacional, constituindo-se ponto de partida para a maioria dos estudos. Para Steil (1996) e Delagnello (2000), a burocracia ainda permanece como modelo de dominação nas organizações. Portanto, as formas 'pós-modernas' de controle organizacional continuam tendo como base premissas burocráticas, constituindo-se, assim, estratégias sofisticadas com vistas a maior eficácia organizacional. Portanto, significa que, mais do que romper com o modelo, é preciso entender as novas formas organizacionais e os contextos em que as organizações estão inseridas.

O tipo-ideal de organização burocrática, definido por Weber (1979), pressupõe dominação, com base na autoridade racional-legal, e que se caracteriza pelos elementos: formalismo, impessoalidade e profissionalismo. Portanto, seu foco de análise é a estrutura e os processos racionais para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse modelo, o processo decisório baseia-se em padrões de interações estruturados. Assim, na estrutura hierárquica, são definidos, previamente, os procedimentos e as normas a serem usados; e, a decisão é tomada em função da maximização da eficiência.

Baldrige (1971) alerta sobre o fato de existirem algumas características do modelo burocrático nas universidades, como: a coordenação feita por meio da divisão do trabalho; a padronização de atividades; a hierarquia administrativa; as regras e regulamentos formais. Todavia, Blau (1973) destaca as contradições entre a rigidez e a disciplina que são características do modelo burocrático, e a flexibilidade e inovação indispensáveis na universidade; entre a autoridade baseada na posição e a autoridade baseada na especialidade e no conhecimento. Isto é, coexistem aspectos acadêmicos e administrativos que se inter cruzam. De um lado, está a profissionalização de seus membros, o que exige autonomia e liberdade acadêmica; por outro, está o aspecto administrativo que se estrutura nos moldes hierárquicos do modelo burocrático. Em suma, esses aspectos conduzem a que, na universidade, possa coexistir uma forma descentralizada de burocracia, o que vem a ser a configuração da burocracia profissional definida por Mintzberg (1979).

O modelo colegiado é caracterizado pelo consenso, interação e descentralização, pressupondo a existência de forte influência dos professores no processo decisório e, ainda, considerando que cada unidade acadêmica mantém certo grau de autonomia em relação à



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



administração central. Neste modelo, está implícito que a lealdade e o comprometimento dos membros da organização os ligam fortemente aos objetivos organizacionais, ou seja, presumem existir um compartilhamento, tanto de responsabilidades com a organização, quanto com suas premissas relativas a suas finalidades e propósitos organizacionais.

Com base nisso, o modelo colegiado induz a que se considere haver descentralização do processo decisório com a participação de membros de sua comunidade universitária, o que garante um certo grau de autonomia em relação à cúpula estratégica. Todavia, esse modelo pode conduzir a outras formas de centralização, dependendo das influências dos membros da organização, que podem estar, tanto no topo (conselhos Superiores) quanto na base da estrutura organizacional (Departamentos Acadêmicos).

O modelo político tem como princípio orientador a razão política. Destaca-se entre aqueles que enfocaram o poder e a política na universidade, Baldrige (1971). Este autor observou, em alguns eventos ocorridos em universidades americanas, que não havia tranquilidade na busca de consensos, característica do modelo colegial, nem tampouco nos aspectos rígidos da burocracia, ou seja, os eventos observados caracterizavam-se muito mais como processos políticos. Em resumo, nesse modelo, as decisões são tomadas por pequenos grupos; há pouco consenso quanto aos objetivos; há fluidez e temporalidade da participação dos membros no processo decisório; existe fragmentação entre os grupos de interesses; a administração de conflitos é uma situação normal; há negociações de decisões entre os grupos; e existem interesses de grupos externos, isto é, a tomada de decisão não sofre apenas a influência de grupos internos, mas também de grupos externos (MINTZBERG, 1983).

Já o modelo da anarquia organizada, de Cohen, March e Olsen (1972), conhecido também como modelo de ‘lata de lixo’, diferencia-se dos demais ao admitir que, o comportamento administrativo é baseado nas ambigüidades, nas preferências e na participação dos membros da organização, mas estes não influenciam nas decisões pretendidas. Cada indivíduo, na instituição, é visto como um tomador de decisão, o que torna o processo decisório problemático, pois, nesse caso, as decisões não são intencionais. Em síntese, esse modelo parece adequar-se quando o assunto é periférico e evolui para um outro modelo quando o assunto é importante (HARDY e FACHIN, 1996). Assim, ele pode prevalecer no caso em que as estruturas funcionam com muitas e complexas comissões.

Em pesquisa realizada por Freitas (2002, p.260), foi observado que esses modelos coexistem na universidade, em um mesmo período (gestão) ou em períodos distintos, dependendo das configurações de poder, de estrutura e de estratégia. Além disso, a pesquisa apontou que “as transformações econômicas e a evolução tecnológica, especialmente na área da informática, têm sido responsáveis por mudanças comportamentais nas gestões acadêmicas das universidades, na medida que induzem a adoção de novas tecnologias de ensino e de formas mais flexíveis de gestão administrativa”.

Também Almeida (2000), em artigo sobre “a universidade como um núcleo de inteligência estratégica”, chama a atenção para a necessidade de que seja desenvolvida uma visão de futuro da universidade, como condição de sua sobrevivência em um ambiente de rápidas e imprevisíveis mudanças. Diante disso, um processo de reestruturação dessas instituições torna-se tarefa que não deve ser atribuída apenas ao reitor ou à alta cúpula da administração da universidade, senão também aos segmentos de sua comunidade universitária.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Em síntese, os estudos sobre o ensino universitário têm se utilizado de análise comparativa entre as organizações empresariais e as organizações universitárias sobre diferentes enfoques. Todavia, a literatura brasileira apresenta lacunas no que se refere a modelos de gestão, que considerem não só as especificidades da universidade, mas às pressões dos fatores exógenos e endógenos, contrapondo-se aos limites de sua autonomia, notadamente daquelas que são tolhidas pelas normas do Sistema Público.

Para Cunha (1999a), os estudos sobre a gestão da universidade pública brasileira são extremamente acanhados, mesmo que exista a consciência da crise que a afeta. A organização universitária tendo cultura e racionalidade próprias, não pode ser confundida com uma empresa. Nesse sentido, a organização interna da universidade pública brasileira não está a escolher entre o taylorismo e a anarquia, mas na busca de soluções que sejam criativas e que resultem em uma ação recíproca desses dois vetores; todavia, essa ação é preciso ser acionada, pois ela não é automática (CUNHA, 1999b).

Destacam-se, ainda, dois aspectos que merecem atenção: i) que até a autonomia, garantida na Constituição de 1988, foi alvo de estudos, incluindo parecer jurídico sobre a sua aplicabilidade, pois há dificuldade de operacionalização dos preceitos sobre a autonomia; no entanto, entende-se que as amarras não estão no seu conteúdo, mas na forma; ii) que a LDB, no seu art. 53, favorece a flexibilidade de organização e funcionamento das universidades, no entanto, sucessivos instrumentos legais por parte do governo tolhem essa flexibilidade.

Com base nesse conjunto de elementos deduz-se que, dada a singularidade da organização universitária, notadamente das públicas, ampliam-se às dificuldades de re-estruturação na sua estrutura de gestão, contrariando as novas tendências administrativas, em função da dinâmica imposta pelo contexto da Era Digital. Esse fato, se não é o principal ou o fator determinante para a qualidade dos processos e dos produtos da universidade, certamente interfere negativamente, na medida em que ameaça a eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos institucionais e as novas demandas da sociedade.

Assim, entende-se ser a estrutura das organizações um elemento importante para os resultados do seu processo produtivo, ou seja, concordando com Drucker (1977, p.555),

a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera são atritos e frustrações. A estrutura errada realça os pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas desimportantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em vez de virtudes. A estrutura organizacional correta constitui portanto, pré-requisito para o bom desempenho.

Diante disso, a adoção de novas posturas em face do repensar a estrutura e o funcionamento da Universidade com uma visão de futuro, implica o deixar de limitar-se às justificações “legais-burocráticas”, por vezes arcaicas, i. é, não condizentes com o contexto da atualidade. Entende-se ser o fazer pedagógico mais importante de que o fato administrativo. (ALMEIDA, 2000), no entanto, não se pode deixar de considerar que este interfere naquele. Em outras palavras, é preciso que se dê mais importância às atividades-fim do que as atividades-meio, mas não se pode desconsiderar os meios como elementos importantes no processo de produção e socialização do conhecimento.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O para que a autora quer chamar a atenção é a necessidade de se rever configurações estruturais da universidade, no sentido de propiciar o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, de maneira menos morosa e mais produtiva. Exemplo: considera-se improdutivo às discussões ‘supostamente’ acadêmicas provocadas a partir de pautas das infundáveis reuniões² que se tornam eminentemente administrativas. A maioria das reuniões resume-se a apontar ‘falta’ de recursos físicos e materiais, e não ao melhor uso da capacidade, tanto no que se refere à infra-estrutura disponível, quanto à capacidade intelectual instalada. Ou seja, aproveita-se toda e qualquer reunião para apontar problemas adicionais, e não soluções ou resolução dos assuntos que a originaram.

O tempo que se desperdiça em reuniões ‘improdutivas’, que surgem, em sua maioria, das dificuldades de gestão oriundas das inconsistências estruturais, poderia ser usado na produção de novos processos pedagógicos, em atividades desenvolvidas por grupos produtivos de estudos e pesquisas, na apresentação de propostas de solução sobre temas que afligem a sociedade, como: a violência, a degradação ambiental, a ausência de políticas públicas, a viabilidade da adoção de políticas afirmativas de inclusão social etc..

Entende-se, portanto, que está na hora de despertarmos para a importância de nos debruçarmos, para reflexão, sobre assuntos que respondam às expectativas da sociedade, de fazer cumprir o compromisso social da Universidade, qual seja, o de formar cidadãos competentes, de contribuir para o avanço da ciência e da técnica, e de fomentar o desenvolvimento sustentável do Estado, inclusive propondo e desenvolvendo ações de caráter intervencionista, por que não?

Nesse sentido, algumas constatações e alguns questionamentos deverão nortear as discussões no interior da universidade, para que esta se torne cada vez mais relevante para a sociedade. Em relação às constatações, chama-se a atenção para as seguintes: que os conhecimentos adquiridos não são perenes, eles precisam ser reciclados e evoluir com a sociedade; que a qualidade da universidade está relacionada, em maior parcela, à competência, à qualificação e ao comprometimento dos seus professores, alunos e técnicos. Que não é o tamanho da instituição ou a localização geográfica que lhe confere reconhecimento, mas a pertinência e qualidade dos serviços que ela oferece à sociedade. Que, historicamente, as instituições de fomento pesquisa e ao ensino, incentivam com base em resultados, mesmo que esses sejam interpretados como simplesmente produtividade. Que a avaliação da educação superior está consolidada pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

No que se refere aos questionamentos, entre outros, deve-se buscar respostas e propostas de solução para questões que envolvem as duas instâncias: a acadêmica e a administrativa. Em relação à primeira, sugere-se perguntar: como está o envolvimento dos docentes dos cursos em processo de discussão dos seus Projetos Político-Pedagógicos? Em que se pode inovar para acompanhar as mudanças na flexibilidade curricular sugeridas pela LDB em vigor? Os currículos dos cursos correspondem ao perfil dos egressos definidos nos seus Projetos Político-Pedagógicos? Há pertinência entre os currículos dos cursos e as demandas da sociedade? As atividades de pesquisa e extensão são articuladas com as atividades de ensino? As diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação são conhecidas e discutidas pelos professores e alunos?

² Reuniões que decorrem da estrutura colegiada com funcionamento de comissões em todos os níveis hierárquicos e instâncias (acadêmico-administrativa).



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Em relação à instância administrativa sugere-se indagar: como está sendo utilizada a carga horária do corpo docente em regime de trabalho de Dedicção Exclusiva? Que resultados relevantes os Núcleos de ensino e pesquisa têm apresentado? Que ações a UERN pode, e deve fazer, para ser mais efetiva na sua articulação com a sociedade? A comunidade universitária conhece os objetivos e as finalidades da instituição? O Projeto Político Pedagógico da Universidade é usado como referência para o planejamento das ações institucionais? Os Conselhos Superiores vem cumprindo e respeitando suas funções regimentais? Há comprometimento e participação dos membros da comunidade acadêmica na solução de problemas institucionais?

Enfim, acredita-se que ao se procurar respostas para perguntas dessa natureza, tem-se a oportunidade de analisar a funcionalidade da universidade, conseqüentemente de sua estrutura organizacional. Se a estrutura de uma organização corresponde “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”, Mintzberg (1995, p.10), deve haver coerência e consistência dessa estrutura de modo a favorecer, e não emperrar, a realização das atividades que conduzam para o atendimento da Missão institucional.

Considera-se que a UERN encontra-se em um momento oportuno para promover essa discussão sobre sua estrutura funcional, pois há pelo menos dois fatores que se percebe como favoráveis: o primeiro é a retomada do processo de avaliação institucional que envolve todas as dimensões acadêmicas e administrativas da Universidade, incluindo, portanto, sua estrutura e modelo de gestão; o segundo é a possibilidade de maior integração e envolvimento de parcela significativa de professores dos recentes concursos, portanto, com pontos de vistas ainda livres de uma cultura baseada em historicismos ou saudosismos, que, somada à experiência da outra parcela dos docentes com mais tempo de casa, pode resultar em contribuições valiosas para uma nova concepção de estruturas verdadeiramente funcionais, ágeis e flexíveis.

Lembra-se que a estrutura em vigor na UERN é composta basicamente por cinco níveis estratégicos: Os conselhos Superiores; a Reitoria; as Pró-Reitorias; as Faculdades; e os Departamentos Acadêmicos. Ademais se agregam a esses: as Assessorias de Apoio e os Órgãos Suplementares. Em todas as instâncias funcionam Conselhos e Comissões Permanentes. A princípio, não necessariamente significa que haja excesso em número de Órgãos, mas, que possa haver desarticulação entre esses, ou entre a suas hierarquias, ou ainda, na falta de clareza das competências de cada um.

Diante dessas deduções, a análise da atual estrutura deve considerar rever seus limites, mas, também, as possibilidades de conservá-la, desde que adequações sejam feitas de forma que possibilite maior eficácia às atividades da Universidade. Neste sentido, sugere-se que sejam analisados diferentes modelos, sem, contudo, deixar de considerar as especificidades, o contexto e o projeto institucional da UERN.

No entanto, já que entre as discussões surgidas a partir de problemas detectados com mais frequência está, ou parece mais visível, a desarticulação entre os Departamentos Acadêmicos e as Faculdades, pode-se iniciar uma discussão por esse nível, considerando-se que este nível integra o que Mintzberg (1995) define como Núcleo Operacional, ou seja, a parte responsável pelo desenvolvimento do trabalho relacionado à produção e distribuição dos produtos e serviços.

Acredita-se que essa desarticulação possa estar sendo provocada, pelo menos, por três fatores, não excludentes, nem tampouco nesta ordem:



- i) o excesso de preocupações com normas ou instrumentos legais (na maioria das vezes descabidas para o caso), em detrimento dos processos e resultados do fazer pedagógico;
- ii) da falta de experiência administrativa, ou amadorismo, em boa parte dos casos, dos servidores (professores e técnicos) no exercício dos cargos de gerência, associada, ainda, à não observância e ao não cumprimento das atribuições regimentais;
- iii) a falta de definição de critérios meritocráticos na escolha de dirigentes, como: titulação, experiência profissional; área de conhecimento, dedicação e afinidade com atividades gerenciais etc.

Para os estudos nesse nível da hierarquia estrutural, podem ser tomados como ponto de partida três modelos. Dois modelos, de estruturas mais convencionais nas universidades federais, e um, mais recente. O primeiro, o que está em vigor na UERN, que inclui as Faculdades e os Departamentos Acadêmicos, todavia, com reflexões sobre o seu atual funcionamento, considerando-se que não há clareza quanto ao modelo de decisão. Por vezes parece predominar o modelo decisório da “anarquia organizada”, muito embora a estrutura legal seja modelada com base nos modelos “burocrático e colegiado”. Da maneira como está se dando o funcionamento e a gestão das atividades, presencia-se a seguinte situação: transferências de responsabilidades de uma instância para outra quando há desacertos, e nenhuma diluição de responsabilidade quando há êxitos. Diante disso avolumam-se queixas e insatisfações nos integrantes da comunidade universitária.

O segundo modelo, que pode ser uma opção ao modelo departamental, é o de Coordenação de Cursos, mantendo-se as Faculdades. Neste caso, deve haver maior clareza quanto à divisão de competências acadêmica e administrativa. Muitas Universidades brasileiras adotam este modelo com experiências diferenciadas em termos de manutenção de Departamentos e a substituição de Faculdades por Centros. A UFRN e a UFSC, são exemplos.

O terceiro modelo, que é estruturado com base em Núcleos, foi recentemente implantado em universidades como, a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e a Universidade de Campinas - UNICAMP. Vale salientar, que essas Universidades têm projetos institucionais muito diferentes do Projeto da UERN, além do que a capacidade instalada nessas universidades favorece a autonomia didático-científica e de recursos materiais e financeiros.

Enfim, a idéia básica que se deve ter em mente nesse processo de discussão de uma adequação na estrutura atual ou de nova configuração estrutural para a UERN, é consolidar um modelo que permita: a inovação de práticas pedagógicas que combinem a flexibilidade curricular e a prática da interdisciplinaridade; a agilidade na tramitação de processos acadêmico-administrativos, e, finalmente, que garanta a qualidade de suas atividades-fim, com eficácia e eficiência das atividades meio.

3 Considerações Finais

Diante dos desafios que se colocam à universidade pública brasileira, face à nova conjuntura nacional, há que considerar que existem potencialidades, com base nas quais a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte pode agir estrategicamente de maneira que, efetivamente, cumpra sua função social com mais eficácia e eficiência. Neste sentido é preciso



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



que ela seja respaldada por uma estrutura de gestão acadêmica e administrativa em moldes que tornem mais flexível e ágil as tomadas de decisão.

Destaca-se, par concluir, alguns dos desafios e potencialidades que a UERN, nos últimos anos, vem enfrentando e adotando estratégias de ação:

i) o aumento da demanda por ensino superior – no que ela vem ampliando, gradativa e continuamente, suas vagas por meio de diferentes alternativas: criação de novos cursos, implantação da semestralidade, na oferta de novas modalidades como o Programa Especial de Formação Profissional para Educação Básica – PROFORMAÇÃO etc.;

ii) parcerias – além dos convênios já em vigor, podem-se ampliar ainda mais as parcerias entre esta Universidade e outras universidades (públicas e privadas); entre a UERN e Organizações não-Governamentais, entre a Universidade e empresas privadas;

iii) novas tecnologias – na era da sociedade da Informação novas tecnologias, como o ensino a distância, favorecem novas oportunidades a uma parcela significativa da sociedade no processo de formação e capacitação profissional, independentemente das distâncias geográficas, é verdade que nesta área a experiência ainda é incipiente na extensão.

Todavia, há um aspecto que é primordial, portanto não pode ser deixado fora dos desafios da universidade, que é a garantia da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Mesmo que se mantenha a vocação tradicional da UERN, que é sua vocação para o ensino de graduação, não se pode deixar de considerar o *status* de Universidade conseguido após um longo processo de luta, do qual esta autora participou ativamente. Assim é que a indissociabilidade entre as atividades-fim da universidade deve ser tratada como um princípio, e não como um fim. Para tanto, novas práticas pedagógicas e administrativas devam ser incentivadas, para que problemas se convertam em soluções, discursos em ação, teoria em prática.

Obviamente, não se teve a pretensão de apresentar um modelo ideal de estrutura para a UERN, mas de provocar a necessidade de análise da estrutura vigente, que tem apresentado algumas deficiências ou entraves na condução das atividades acadêmicas e administrativas, conseqüentemente da gestão destas. E, como ousar é uma marca que faz esta universidade ser grande, repensar sua estrutura é de que ela precisa no momento, para continuar guardiã de seu tempo.

Referências

- ALMEIDA, Edson Pacheco de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR. MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**. Florianópolis. Insular, 2000.
- BALDRIDGE, J. V. Power and Conflict in the university. London: Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J. V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: BIRBAUN, R. (Org.) **Organization and governance in higher education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1971.
- BLAU, Peter M. **The organization of academic work**. New York: Wiley-Interscience, 1973.
- COHEN, M. D.; MARCH, J.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organization choice. **Administrative Science Quartely**, v.17, n.1, p.1.25, 1972.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004

10

- CUNHA, Luiz Antonio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. TRINDADE, Héglio (org.). Petrópolis, RJ: Vozes. 1999^a.
- CUNHA, Luiz Antonio. A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Administração**. n.10, p. 90-96, jan. fev. mar. abr. 1999b.
- DELLAGNELO, Eloise H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000. 178p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- FREITAS, Iêda M. A C. **Configurações estratégicas em universidades federais brasileiras**. 2002. 280p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- HARDY, Cynthia, ; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 1996.
- LANZILLOTTI, Vivone de S. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- NUNES, Nilce. **Avaliação da Eficiência Produtiva de Organizações Educacionais: uma aplicação do método de análise envoltória de dados sobre a produção científica dos departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Insular, 2002.
- TRINDADE, Héglio. Apresentação. **Revista de Educación Superior y Sociedad**. v.5, n.1y 2, p.3-6, 1994.
- STEIL, Andrea Valéria. **Formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade em organizações**. 1996. 130p. Dissertação. (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.